

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

Управление процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой»

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Исполнитель:
Скрипунова Елена Валерьевна
Студент группы Б-41зНТ,
4 курса, заочного отделения,
направление 38.03.03
«Управление персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер
_____ А.А. Ворошилова
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Научный руководитель:
Воробьева М.А.
кандидат психол. наук,
доцент кафедры философии
и акмеологии

(подпись)

Руководитель ОПОП
_____ И.В. Девятковская
(подпись)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГОРСТРОЙ»	7
1.1. Характеристика деятельности ООО «Горстрой»	7
1.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Горстрой»	16
1.3. Анализ управления процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой»	21
Выводы по первой главе	27
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЦЕССОМ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГОРСТРОЙ»	29
2.1. Разработка мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой»	29
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой»	42
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой»....	48
Выводы по второй главе	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	57
ГЛОССАРИЙ	62
ПРИЛОЖЕНИЯ	64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Проблема высвобождения персонала в условиях повторяющихся экономических кризисов в России на сегодняшний день приобрела особенно высокую важность. Из-за падения курса рубля, заморозки зарплат и роста тарифов резко падает уровень потребления. Большая часть малого и среднего бизнеса разоряется, уровень жизни населения падает, а безработица — растет. Чтоб остаться на рынке предприятия стараются максимально снизить финансовые издержки. Вследствие чего большими темпами идет оптимизация численности персонала, что будет основной статьёй снижения затрат предприятия в целом. Однако процесс высвобождения персонала чаще всего носит негативный характер, поэтому крайне важно внедрять различные методы для смягчения отрицательных последствий, как для увольняемого работника, так и для работодателя.

Процессом высвобождения персонала необходимо управлять, поскольку оно может быть не только одним из возможных инструментов регулирования, оптимизации численности и структуры персонала, а также инструментом достижения организационной и экономической эффективности. Именно поэтому так значима эффективно выстроенная кадровая политика, в которую должен входить грамотно организованный процесс высвобождения персонала. При этом ключевой задачей в момент увольнения работника из компании является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную ситуацию, поэтому изучение и анализ методов и способов управления процессом высвобождения персонала — одна из важнейших проблем менеджмента.

Актуальность управления процессом высвобождения персонала для ООО «Горстрой» обусловлена тем, что на протяжении последних трех лет снижаются заказы, вследствие чего снижается и прибыль организации.

Наблюдается крайне негативная динамика снижения финансовых показателей, что в скором времени повлияет на необходимость высвобождения персонала.

Теоретическая разработанность. Проблеме высвобождения персонала посвящен ряд работ таких авторов как В.Р. Веснин, Ю.Е.Мелихов, П.А. Малуев.

Веснин В. Р. в учебном пособии «Практический менеджмент персонала» охватывает большой круг проблем управления персоналом: экономические, правовые, организационные, психологические. Особенность книги-ее ориентация на практиков.

Мелихов Ю. Е. и Малуев П. А. в учебно-практическом пособии «Управление персоналом: портфель надежных технологий» излагает оригинальные находки в области управления персоналом, отражает классические ошибки и огромные провалы управленцев, широко представляет инновационные находки в современной мотивации.

Цель – изучить систему управления и разработать мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала ООО «Горстрой».

Задачи исследования:

- 1) изучить теоретические источники по проблеме высвобождения персонала;
- 2) проанализировать систему управления персоналом и управления процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой»;
- 3) разработать мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой»;
- 4) определить нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой»;
- 5) обосновать социально-экономическую эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой».

Объект исследования – процесс высвобождения персонала.

Предмет – управление процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой».

Методы исследования, использованные для решения поставленных в работе задач: теоретические методы (изучение теоретических источников и нормативных документов, экономико-математические модели, описание); эмпирические методы (сбор данных, анализ результатов деятельности организации, наблюдение, формализованное описание процедур, проектирование, экономико-математические расчеты и др.).

Исследовательской базой данной работы выступило предприятие ООО «Горстрой».

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, двух глав, выводов по каждой из них, заключения, глоссария, списка использованных источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность и значимость темы выпускной квалификационной работы, представлен научный аппарат исследования.

Первая глава «Анализ управления процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой» посвящена описанию деятельности предприятия, а также анализу системы управления персоналом и управления процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой».

Вторая глава «Разработка мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой» содержит описание предложенных нами мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала на предприятии, определение нормативно-правового обеспечения и обоснованию социально-экономической эффективности мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой».

В заключении представлены основные выводы по результатам исследования.

В приложениях содержатся бланк анкеты претендента на вакансию и разработанные нами бланки (образцы) документов по управлению процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой».

Текст работы проиллюстрирован 4 рисунками, 9 таблицами, 9 приложениями.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГОРСТРОЙ»

1.1. Характеристика деятельности ООО «Горстрой»

Общество с ограниченной ответственностью «Горстрой» действует на основании Устава. Высшим органом управления является Генеральный директор.

Общество зарегистрировано 07.09.2007. Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 16 по Свердловской области.

Юридическим адресом ООО «Горстрой» является: 622012, Свердловская область, г.Нижний Тагил, ул. Днепровская, д. 8, кв.15.

Форма собственности частная.

Основным видом деятельности ООО «Горстрой» является «Оптовая торговля прочими строительными материалами». ООО «Горстрой» также осуществляет деятельность по следующим направлениям:

- производство прочих строительных работ, требующих специальной квалификации;
- производство общестроительных работ по возведению зданий;
- строительство фундаментов и бурение водяных скважин;
- монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;
- производство изоляционных работ;
- производство санитарно-технических работ;
- монтаж прочего инженерного оборудования;
- производство столярных и плотничных работ;
- устройство покрытий полов и облицовка стен;
- аренда строительных машин и оборудования с оператором.

Организационная структура управления построена по линейно-функциональному принципу (рис. 1). Каждое подразделение отвечает за определенный участок работы.

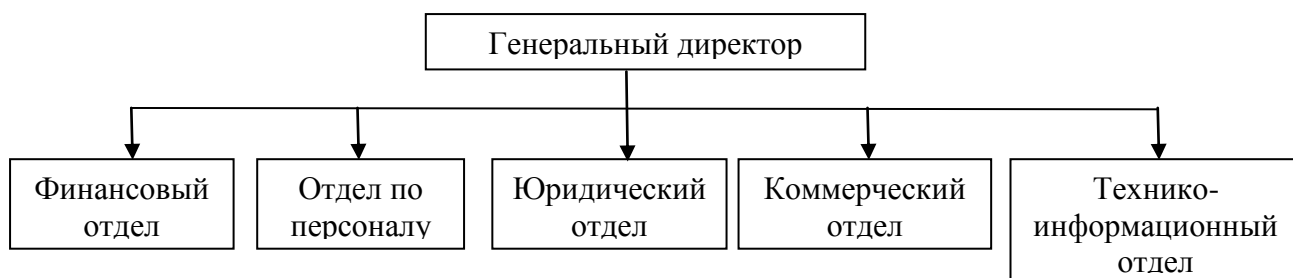


Рисунок 1 – Схема организационной структуры управления ООО «Горстрой»

«При такой структуре управлению всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке отдельных вопросов и подготовке решений, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений.

Линейно — функциональные структуры в настоящее время являются основным базовым типом структур. Руководители даже малых предприятий предпочитают иметь помощников по таким функциям управления, как бухгалтерский учет, планирование.

Линейно — функциональный тип структуры особенно эффективен при решении повторяющихся, неизменных в течение длительного времени задач. Он обеспечивает максимальную стабильность организации, создает благоприятную почву для формальной регламентации полномочий и ответственности» [12].

Высокие затраты на эту структуру могут компенсироваться за счет повышения экономических результатов.

Обязанности и ответственность отделов перечислены в соответствующих Положениях, а относительно работников – определены в должностных инструкциях (Приложение 1).

Генеральный директор осуществляет стратегическое и оперативное руководство.

Для осуществления своей деятельности ООО «Горстрой» располагает основными фондами – это транспортные средства, сооружения, машины и оборудование, здания. Качественное состояние материально-технической базы в значительной мере определяется величиной износа фондов.

Отношение суммы износа к их первоначальной (восстановительной) стоимости определяет коэффициент износа основных фондов (табл. 1).

Таблица 1 – Данные по износу основных фондов

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Первоначальная стоимость всех основных фондов, тыс.руб.	15373	16481	16217
Износ всех основных фондов, тыс.руб.	4319	4682	5017
Остаточная стоимость всех основных фондов, тыс.руб.	11054	11799 11200	
Коэффициент износа всех основных фондов	0,28	0,28	0,31
Коэффициент годности всех основных фондов	0,72	0,72	0,69

По данным расчетам мы видим, что основные фонды изношены не сильно. На конец 2015 г. коэффициент износа составляет 31%. Коэффициент годности – величина обратная коэффициенту износа – он составляет соответственно 69%.

Такие показатели как фондорентабельность, фондоемкость и фондоотдача показывают нам на сколько эффективно используется материально — техническая база организации. Рассмотрим в табл. 2.

Таблица 2 – Использование материально-технической базы

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Фондоотдача	0,31	0,45	0,90
Фондоемкость	1,33	1,02	0,83
Фондорентабельность	0,051	0,035	0,051

По данным табл. 2 мы видим, что в 2015 г. использование материально — технической базы более эффективно по сравнению с предыдущими годами.

Главной задачей ООО «Горстрой» является деятельность, направленная на получение прибыли.

Основными показателями, которые характеризуют финансовые результаты хозяйственной деятельности организации, являются: прибыль, валовой доход и другие доходы.

Согласно имеющимся данным, в организации за последний год падает объем продаж (табл. 3).

Таблица 3 – Финансовые характеристики ООО «Горстрой»
за период 2013 – 2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Выручка, тыс.руб.	5100	4690	4312
Затраты, тыс.руб.	2590	2480	2300
Прибыль от продаж, тыс.руб.	2510	2210	2012
Чрезвычайные расходы, налог, тыс.руб.	1020	1100	1200
Стоимость основных фондов, тыс.руб.	15373	16481	16217
Чистая прибыль отчетного периода, тыс.руб	1490	1110	812

Исходя из результатов табл. 3 мы видим, что выручка от деятельности организации уменьшается на протяжении трех периодов, соответственно, снижается и прибыль.

Показатели чистой прибыли снизились практически в два раза. Наблюдается крайне негативная динамика снижения финансовых показателей, что в скором времени повлияет на высвобождение персонала.

Далее представим результаты анализа кадрового состава организации. Период для расчетов 2013 – 2015 гг.

Первым проведен анализ структуры коллектива организации.

Общую картину состояния и тенденции развития трудовых ресурсов дает анализ изменения среднесписочной численности работников. Это позволяет также оценить состав и структуру трудовых ресурсов. Среднесписочную численность работников по состоянию на установленную дату определяют в соответствии с Порядком заполнения и предоставления формы федерального государственного статистического наблюдения № 1-Т «Сведения о численности и заработной плате работников по видам деятельности», утвержденного постановлением Федеральной службы государственной статистики от 09.10.2006 г. № 56.

В нашем случае среднесписочная численность работников за 2015 г. составила 101 чел., за 2014 г. – 92 чел., за 2013 г. – 92 чел. (табл. 4).

Данные для расчета (табл. 4) получены в ходе анализа таких документов как штатное расписание, личные карточки Т-2, приказы по личному составу, табели учета рабочего времени и др.

Таблица 4 – Данные по численности работников ООО «Горстрой»
за период 2013 – 2015 гг.

Показатель	Период		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4
Количество уволившихся (выбывших) работников	18	20	28
Количество принятых работников	18	24	27
Среднесписочная численность персонала	92	92	101
Количество сотрудников, сменивших должности	2	3	4
Количество сотрудников, проработавших весь отчетный период	63	61	68
Коэффициент текучести кадров	19,5	21,7	27,7

Изменение среднесписочной численности работников говорит о тенденции увеличения штата организации. Что связано, в первую очередь, с ростом количества сотрудников продающих подразделений, отсюда возникает потребность в увеличении количества специалистов по продажам. В их обязанности входит привлечение новых клиентов (как правило, юридических лиц).

Однако, низкая эффективность работы этого подразделения (коммерческого отдела) наряду со сложными экономическими условиями в стране, снижением показателей прибыли предприятия на протяжении последних 3 лет, подтверждают скорую необходимость высвобождения персонала ООО «Горстрой».

Важен также расчет коэффициента текучести персонала.

Коэффициент текучести кадров устанавливается делением числа работников предприятия, выбывших за данный период по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины и другим причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью, на среднесписочное число работников за тот же период. Коэффициент рассчитывается по формуле (1) в процентах:

$$K_T = \frac{Ч_v}{Ч_{ср}} \times 100 \text{ (1)},$$

где K_T – коэффициент текучести;

$Ч_v$ – численность работников, выбывших за данный период;

$Ч_{ср}$ – среднесписочное число работников.

Используя формулу (1), а также исходные данные по численности работников, нами рассчитан коэффициент текучести кадров – важнейший показатель движения персонала.

Показатель текучести кадров свидетельствует об уровне стабильности трудового коллектива и, как следствие, об уровне организации работы с

персоналом в подразделении, о состоянии труда и быта, об уровне охраны труда и т. п. Нормальным считается уровень текучести кадров до 5% в год, в данном случае этот показатель гораздо выше (27,7% за 2015 год), что говорит о неудовлетворительной ситуации с закреплённостью кадров в ООО «Горстрой».

На протяжении трех лет практически не меняется состав работников по половому признаку. По количественному составу женщины преобладали, но это кардинально на состав не влияло.

Квалифицированный уровень персонала во многом зависит от их возраста и образования, поэтому проанализируем эти показатели персонала ООО «Горстрой».

Таблица 5 – Возрастная структура персонала ООО «Горстрой»
за период 2013 – 2015 гг.

Возраст, лет	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
20 – 24	8	7,36	8	7,36	11	11,11
25 – 29	34	31,28	34	31,28	36	36,36
30 – 34	28	25,76	28	25,76	30	30,3
35 – 39	23	21,16	23	21,16	25	25,25

Данные табл. 5 позволяют говорить о том, что большую часть персонала ООО «Горстрой» составляют работники от 25 до 39 лет, и это показывает нам, что в организации существует сочетание зрелости и молодости коллектива.

С другой стороны, как показывают данные табл. 6, можно отметить, что в компании наметилась тенденция к омоложению состава работников (25-29 лет), что имеет как положительные (новый уровень образования), так и отрицательные (недостаток опыта) стороны.

По данным табл. 6 построим диаграмму изменения возрастной структуры персонала ООО «Горстрой» (рис. 2).

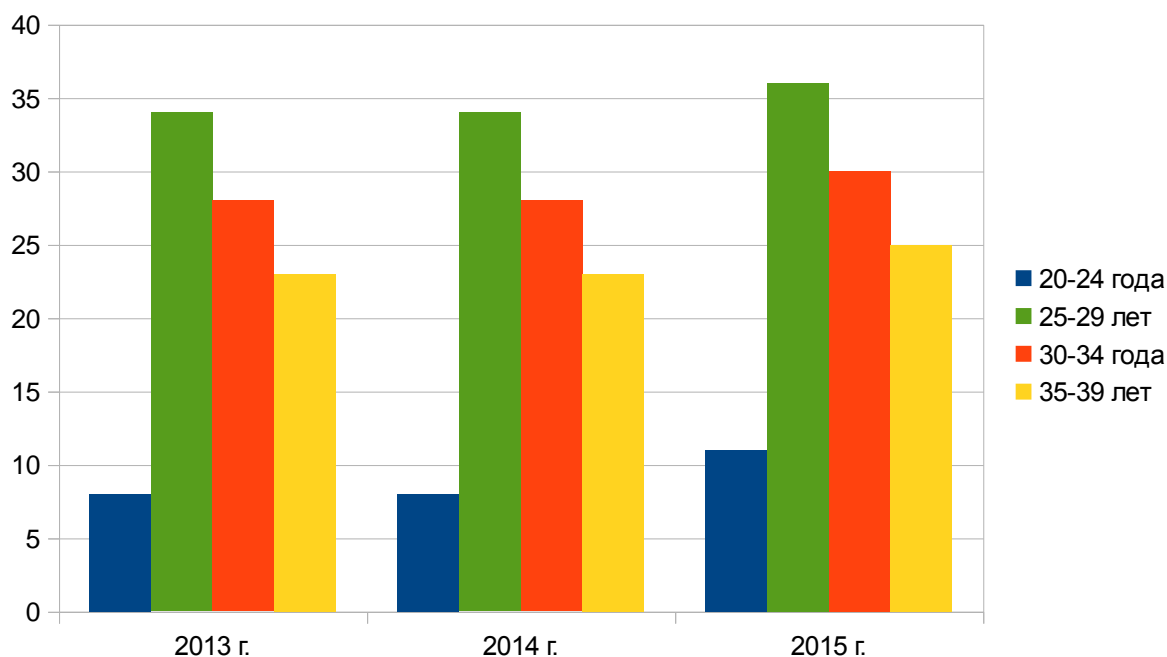


Рисунок 2 – Возрастная структура персонала ООО «Горстрой»
в 2013-2015 гг.

Таким образом, видно, что наибольший удельный вес занимают работники в возрасте 25-29 лет и 30-39 лет. Немалая доля принадлежит также работникам в возрасте от 20 до 24 лет.

Другим важным показателем является уровень образования отдельных категорий работников, особенно их ведущей группы (административных работников и специалистов продающих подразделений). Проведено исследование уровня образования отдельных категорий работников, результаты которого представлены в табл. 6.

Таблица 6 – Характеристика персонала ООО «Горстрой» по образованию

Показатели	Кол-во, чел.	Квалификационная категория		
		высшее профессиональное образование	среднее специальное образование	среднее общее образование
Стаж работы:				
– до 5 лет	48	44	4	0
– от 5 до 15 лет	35	38	2	0

Продолжение таблицы 6

– более 15 лет	18	11	1	1
Всего:	101	93	7	1

Результаты табл. 6 свидетельствуют о том, что характеристика персонала предприятия по уровню образования и стажу работы достаточно высокая.

По данным табл. 6 построим диаграмму (рис. 3).

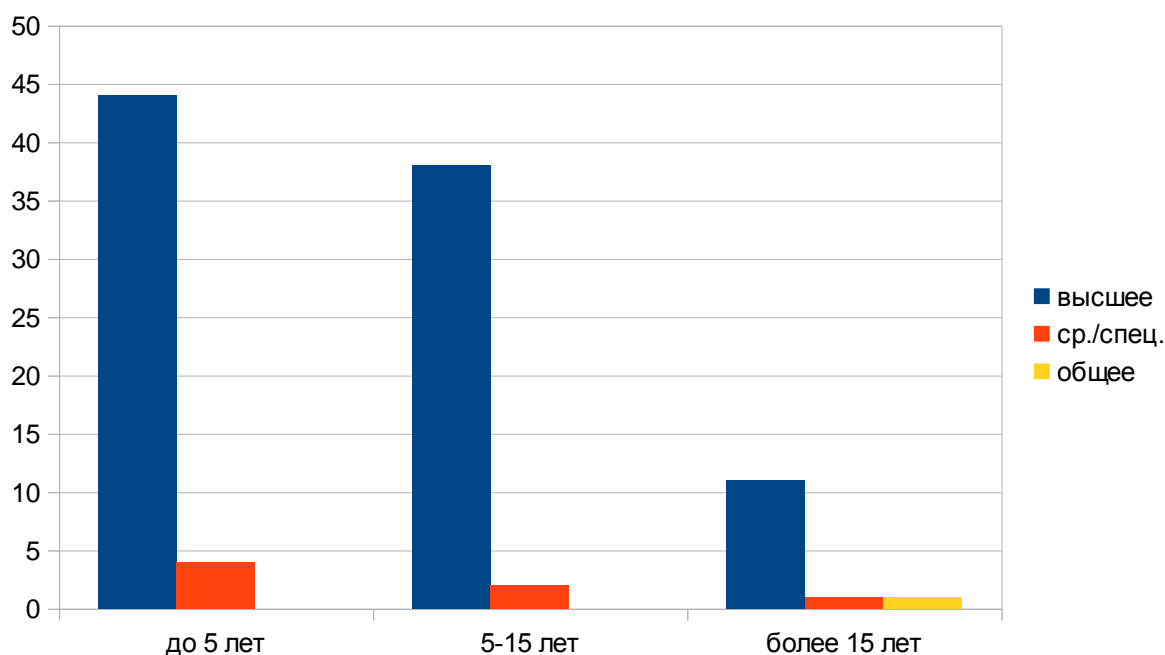


Рисунок 3 – Характеристика персонала ООО «Горстрой»
по образованию

Соответственно, если провести совокупный анализ количественно-качественного состава персонала, то можно сделать вывод, что мы имеем дело со стандартной высокообразованной трудовой аудиторией без резких скачкообразных тенденций половозрастного состава.

Таким образом, характеризуя организацию мы видим, что выручка от деятельности ООО «Горстрой» уменьшается на протяжении последних 3 лет, соответственно, снижается и прибыль. Наблюдается крайне негативная

динамика снижения прибыли, что в скором времени повлияет на необходимость высвобождения персонала. Характеризуя персонал в организации мы видим, что больший удельный вес составляют работники от 25 до 39 лет. В организации преобладает персонал с высшим образованием. Показатель текучести кадров гораздо выше нормы (27,7% за 2015 год), что говорит о неудовлетворительной ситуации с закрепленностью кадров в ООО «Горстрой».

1.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Горстрой»

Со слов Мелихова Ю.Е. *система управления персоналом* – это «совокупность принципов, функций, методов, технологий и конкретных процедур работы с объектами управления персоналом» [23, с. 47].

Веснин В.Р. говорит нам о том, что «к главным задачам системы управления персоналом сегодня относят:

- обеспечение организации квалифицированными кадрами;
- создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта работников;
- совершенствование системы оплаты труда и мотивации;
- повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста; стимулирование творческой активности;
- формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата;
- совершенствование методов оценки персонала; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников;
- участие в разработке организационной стратегии (в будущем предполагается трансформация корпоративной стратегии в стратегию

управления человеческими ресурсами, подбор занятых в соответствии со стратегией бизнеса и культурой организации, максимально широкое развитие социального партнерства) [3, с. 93].

Принципами построения современной системы управления персоналом считаются:

- эффективность подбора и расстановки сотрудников;
- справедливость оплаты труда и мотивации, вознаграждение не только за индивидуальные, но и коллективные достижения;
- продвижение работников в соответствии с результатами труда, квалификацией, способностями, личными интересами, потребностями организации;
- быстрое и эффективное решение личных проблем» [3, с. 93].

Проведем анализ системы управления персоналом в ООО «Горстрой».

У каждого сотрудника свое индивидуальное рабочее место, при этом они снабжены полным набором необходимых для работы инструментов (персональные компьютеры, принтеры, сканеры, факсы, телефоны, удобные рабочие столы и кресла). Все вертикальные и горизонтальные коммуникации как в личном, так и в оперативном порядке, осуществляются путем переписки через электронную почту и хорошо отлаженную АТС.

Определение потребности в персонале не проводится, соответственно, методы планирования численности персонала не используются.

Система набора и отбора кадров в организации особо ничем не отличается от других фирм: подаются объявления в газету или заявку в Центр занятости; проводятся предварительные отборочные беседы; претенденты на должность заполняют обязательный блан анкеты (Приложение 2); проводятся собеседования; проверяются рекомендации и послужной список; проводится обязательный медицинский осмотр; принимается решение о приеме претендента.

При наборе персонала подготовка описания работы и требований к кандидату определяются директором.

Набор производится посредством внешних источников: Интернет-сайты www.e1.ru, www.rabota66.ru, редко – печатные издания («Работа для Вас», «Есть работа», «Быстрый Курьер»).

Наиболее широко применяемым методом отбора кадров в ООО «Горстрой» является собеседование. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования.

Собеседование не структурированное, не стандартизированное.

Процесс отбора в компании состоит из этапов:

- 1) отбор поступивших резюме;
- 2) приглашение на собеседование;
- 3) собеседование;
- 4) принятие решения по кандидату.

Сопоставления кандидатов не производится, решение о том, подходит кандидат или нет, принимается достаточно субъективно.

Технология набора и отбора персонала формализована частично (существует определенная процедура отбора – обязательный этап собеседование), недокументирована.

Организация уделяет внимание адаптации новых сотрудников. Для этого разработана программа адаптации. Общая программа адаптации направлена на всю организацию и рассматривает такие вопросы как стандарты, цели, приоритеты, тенденции, а так же положение организации на рынке. Формами адаптации являются семинарские и лекционные занятия непосредственно в организации, либо выездной групповой тренинг (выезд на природу и т.д.), который поможет установить рабочие отношения между сотрудниками организации и новыми коллегами. Нового работника знакомят с правилами внутреннего распорядка, знакомят с сотрудниками.

Регламентирующие обучение персонала документы в организации не разработаны. Оценка потребности в обучении и повышении квалификации сотрудников не проводится, планы по обучению и повышению квалификации сотрудников не составляются. В организации применяется лишь обучение на рабочем месте, когда в коллектив приходит новый сотрудник. Таким образом, можно утверждать, что в компании отсутствует система подготовки и повышения квалификации кадров.

В ООО «Горстрой» функция повышения квалификации сотрудников не совершенна. Многие сотрудники в ходе работы сменили должностные обязанности, появляется новый персонал, при этом переобучение, аттестации в организации не происходит.

Технология организации и планирования деловой карьеры, формирования кадрового резерва, как неотъемлемая часть для роста сотрудников по карьерной лестнице, в ООО «Горстрой» отсутствует.

Так же отсутствуют действующие общественные организации, отсутствуют органы управления, ответственные за контакты с общественными организациями.

Система вознаграждений и пакет компенсаций, которые используются в ООО «Горстрой», состоит из трех главных элементов, это:

1. основная оплата труда (базовая зарплата);
2. дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы);
3. социальные выплаты или льготы.

Основная заработная плата гарантированно выплачивается работнику за его труд, за исполнение обязанностей по своей должности, на своем рабочем месте.

Базовая заработная плата (постоянная часть денежного вознаграждения) складывается из базового должностного оклада (оплаты за отработанное время) и надбавок (доплат). Должностной оклад сотрудника

определяется рангом занимаемой должности или присвоенным тарифным разрядом, а надбавки (доплаты) вводятся для учета индивидуальных особенностей сотрудника: надбавки могут быть за знание иностранного языка, за стаж работы (выслугу лет), за эффективность деятельности, за руководство сотрудниками и т.д. Обычно надбавки рассчитываются в процентах к базовому окладу. Базовая зарплата остается постоянной в течение определенного достаточно продолжительного промежутка времени и напрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника. Фактически это компенсация работнику за постоянное выполнение своих должностных обязанностей.

Бонусы или побудительные выплаты связаны с дополнительным вознаграждением за результативность труда работника. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д. Все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы компании, подразделения или самого работника.

Форма, система и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников устанавливаются Обществом самостоятельно, в зависимости от профессии, квалификации работников, сложности и условий выполняемой работы.

Работники ООО «Горстрой» подлежат социальному, медицинскому страхованию, социальному обеспечению в порядке и на условиях, установленных для рабочих, служащих государственных предприятий РФ.

Организация обеспечивает работникам безопасные условия труда.

В ООО «Горстрой» применяются кадровые технологии в процессе набора и отбора, в системе материального стимулирования, оценке и аттестации персонала. Предусмотрена адаптация.

Итак, некоторые технологии управления персоналом в ООО «Горстрой» используются, существует разделение функций по управлению персоналом (например такие как набор и отбор, адаптация персонала, кадровый учет). Однако, некоторые используемые технологии регламентированы и формализованы лишь частично (например, набор и отбор персонала), а значительная часть технологий и методов управления персоналом не используются вообще (например, определение потребности в персонале, обучение и повышение квалификации персонала, технология организации и планирования деловой карьеры и формирования кадрового резерва и др.).

Таким образом, проведенный анализ системы управления персоналом предприятия позволяет сделать выводы о том, что работа отдела по персоналу в ООО «Горстрой» находится на среднем уровне. Наличие существующих проблем в системе управления персоналом подтверждает и высокий уровень текучести кадров.

1.3. Анализ управления процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой»

Рассмотрим основные теоретические положения по теме управление процессом высвобождения.

По мнению Ю.Е. Мелихова, *высвобождение персонала* – это «увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причине экономического, структурного и технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава» [23, с. 51].

В свою очередь Кузнецова Ю.Ю. объясняет нам то, что *процесс высвобождения персонала* – это «вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм

и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении работников» [19].

Веснин В. Р. говорит нам о том, что «вопрос о высвобождении персонала обычно возникает тогда, когда организации приходится либо сокращать, либо перестраивать свою деятельность. Высвобождение персонала ведет к устранению излишней численности, несоответствия работников требованиям, предъявляемым к исполнителям, снижению дополнительных расходов из-за низкой производительности труда и качества, а поэтому оно является экономической необходимостью.

Увольнение требует соблюдения трудового законодательства, четких, максимально объективных критериев отбора, привязки к рабочим местам, минимизации затрат и получения экономии, избежания последующих и связанных затрат, открытости, информирования, компенсаций и помощи в трудоустройстве.

При любой возможности увольнений следует избегать или максимум смягчать их последствия, используя для этого все имеющиеся возможности. Если рационализацию структуры кадров нельзя безболезненно провести за счет повышения их мобильности, переобучения новым профессиям, создания новых рабочих мест, то в критической ситуации приходится идти на сокращение штатов. Это мера вынужденная и крайне болезненная в социальном аспекте» [3, с. 246].

Принятие решения об изменении структуры, штатного расписания, численности работников предприятия относится к исключительной компетенции работодателя, который вправе расторгнуть трудовой договор с работником в связи с сокращением численности или штата персонала при условии соблюдения закрепленного Трудовым кодексом РФ порядка увольнения и гарантий, направленных против произвольного увольнения, предусмотренных в ч. 3 ст. 81 ТК РФ, ч. 1 ст. 179, ч. 1 и 2 ст. 180 ТК РФ [4].

Управление процессом высвобождения персонала имеет важную роль в процессе кадрового планирования, так как дает возможность регулировать рынок труда внутри организации.

Со слов Банниковой Л.Н., высвобождение персонала – это «работа с увольняемыми сотрудниками в целях смягчения у них шока от перехода в новую ситуацию. Увольнение должно быть справедливым, должно иметь веские причины. Неоправданные увольнения снижают производительность труда, вызывают падение интереса к работе, абсентизм (отсутствие во время работы на месте) у остающихся сотрудников, вызывают дополнительные расходы» [1].

Планирование высвобождения персонала имеет значимость для процесса кадрового планирования. В результате рационализации производства или управления создается избыток кадровых ресурсов.

В процессе планирования сокращения персонала регулировать рынок труда внутри организации позволяют такие мероприятия, как: вовремя проведенное перемещение персонала, подготовка переводов на вакантные места, проведение отбора кандидатов на увольнение согласно Трудовому законодательству.

Увольнение по инициативе администрации в связи с сокращением штата персонала или закрытием организации является неординарным событием для любого сотрудника. Многие люди, столкнувшись с необходимостью увольнения, испытывают страх, подавленность, растерянность. Увольнение по инициативе работодателя переживается тяжело еще и потому, что оно затрагивает все важнейшие стороны труда – профессиональные, социальные, личностно-психологические. Профессиональная трудовая роль сотрудника находится в опасности, так как ему потенциально грозит безработица. Выход человека из определенной профессиональной среды имеет такие негативные последствия, как потеря социальных взаимосвязей или статуса. Поэтому от того, как организован сам

процесс, зависит, какое воздействие окажет на работника это событие: либо усугубит болезненность явления, либо смягчит его.

Для предотвращения потери большого числа квалифицированных кадров и смягчения социальной напряженности организации могут воспользоваться опережающим высвобождением персонала: разработать прогноз по высвобождению персонала и спланировать пути альтернативного использования сотрудников. К сожалению, данное направление деятельности по управлению персоналом не получило развития в ООО «Горстрой».

По результату анализа нормативной документации одним из выявленных недостатков является то, что в коллективном договоре ООО «Горстрой» отсутствует раздел о политике занятости и управлении процессом высвобождения персонала, т.е. данный вопрос на предприятии документально не урегулирован.

Принятое решение о сокращении персонала должно быть убедительным, чтобы не допустить недоброжелательности и возникновения слухов, а также чтобы в каждой конкретной ситуации находились компромиссные решения (например, избежание увольнения до тех пор, пока применимы другие варианты, такие как досрочный выход на пенсию с выплатой соответствующей компенсации, прекращение найма).

При увольнении по инициативе администрации особую проблему представляет высвобождение персонала при сокращении штата работников, реорганизации производства. Главный акцент в этой работе делается на передаче сотруднику сообщения об увольнении. Однако предварительные беседы с увольняемыми по изменению профессиональной деятельности не проводятся.

В сложных экономических условиях с точки зрения кадровой политики сокращение численности персонала желательно проводить мирным путем, по взаимному согласию. Потеря рабочего места, как правило, означает материальный или, по меньшей мере, нематериальный ущерб, который

работодатель хочет свести к минимуму. Было определено, что при высвобождении персонала главной задачей службы персонала ООО «Горстрой» является соблюдение норм трудового законодательства и возможное использование «мягких» методов (например, аутплейсмент).

Сокращение численности или штата является крайней, вынужденной мерой, когда работодатель сталкивается с экономическими проблемами и вынужден сокращать все виды издержек, реагируя таким образом на изменение рыночной конъюнктуры.

Необходимость разработки мероприятий для ООО «Горстрой» обусловлена также тем, что существуют определенные риски (финансовый, репутационный вред, судебные разбирательства) в случае неграмотного управления процессом высвобождения персонала (неправильного проведения процедуры увольнений работников по основаниям, предусмотренным пп. 1 и 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ). Увольнение в связи с сокращением штата или численности персонала может быть обжаловано в судебном порядке. Главным доказательством для судебного органа, которое подтверждает проведение мероприятий по сокращению штатов, являются: приказы (документы) по изменению структуры предприятия, штатное расписание с соответствующими изменениями, документы на выплату заработной платы до и после сокращения штатов, списочный состав работающих и т.д. Администрации предприятия обязана доказать суду необходимость сокращения численности или штатов. Если суд принял решение о неправильных или незаконных действиях со стороны администрации, возлагается как административная, так и материальная ответственность на должностное лицо, виновное в незаконном увольнении сотрудника.

Например, Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ст. 5.27) определяет административные наказания за

нарушение законодательства о труде: штраф для юридических лиц – от 30000 до 50000 руб. либо приостановление деятельности на срок до 90 суток [15].

Если же работодатель необоснованно уволит сотрудника – родителя ребенка до трех лет, наказание может быть гораздо строже. Ст. 145 УК РФ в этих случаях установлена уголовная ответственность со штрафными санкциями, в частности, уплата сумм в размере до 200 000 руб. В соответствии со ст. 37 Конституции РФ граждане имеют право на труд, а ст. 19 Конституции предусматривает для женщин и мужчин равные права и свободы, как и равные возможности для их реализации. Право беременной женщины и женщины, имеющей детей в возрасте до трех лет, на труд охраняет ст. 145 УК РФ [17,43].

Ст. 234 ТК РФ предусматривает то, что работодатель обязан возместить работнику материальный ущерб, если он причинен в результате незаконного лишения возможности трудиться. Такая обязанность, в частности, наступает, если заработок не получен в результате незаконного отстранения работника от работы, его увольнения или перевода на другую работу [42].

Все выше сказанное подтверждает высокую значимость и важность для ООО «Горстрой» разработки мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала, соблюдение соответствующих правовых норм.

Доказательством того, что в ООО «Горстрой» необходимо разработать мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала, являются:

1) динамика снижения количества заказов и, как следствие, снижение прибыли, на протяжении 3 лет, поэтому в ближайшей перспективе в организации понадобится высвобождение персонала;

2) исходя из результатов анкетных данных мы видим наличие конфликтных ситуаций в случаях увольнения работников по инициативе администрации (работодателя) в 2013-2015 гг.;

3) высокий уровень текучести кадров (27,7% за 2015 год).

Итак, на основании анализа процесса высвобождения персонала сделаны выводы о качестве проводимых мероприятий по данному направлению в ООО «Горстрой».

Основными выявленными проблемами являются:

1) в коллективном договоре ООО «Горстрой» отсутствует раздел о политике занятости и управлении процессом высвобождения персонала, т.е. данный вопрос на предприятии документально не урегулирован;

2) предварительные беседы с увольняемыми по изменению профессиональной деятельности не проводятся;

3) отсутствуют подготовительные работы по высвобождению персонала;

4) отсутствует нормативно-правовая документация по процессу высвобождения персонала.

Выводы по первой главе

Выручка от деятельности ООО «Горстрой» уменьшается на протяжении последних 3 лет, соответственно, снижается и прибыль. Показатели чистой прибыли снизились практически в два раза. Наблюдается крайне негативная динамика снижения прибыли, что в скором времени повлияет на необходимость высвобождения персонала.

В ООО «Горстрой» применяются кадровые технологии в процессе набора и отбора, в системе материального стимулирования, оценке и аттестации персонала. Предусмотрена адаптация.

Выявлено, что работа отдела по персоналу в ООО «Горстрой» находится на среднем уровне. Многие кадровые технологии регламентированы, существует разделение функций по управлению персоналом (набор и отбор, адаптация, развитие и оценка, кадровый учет).

Доказательством того, что в ООО «Горстрой» необходимо разработать мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала, являются:

1) динамика снижения количества заказов и, как следствие, снижение прибыли, на протяжении 3 лет, поэтому в ближайшей перспективе в организации понадобится высвобождение персонала;

2) исходя из результатов анкетных данных мы видим наличие конфликтных ситуаций в случаях увольнения работников по инициативе администрации (работодателя) в 2013-2015 гг.;

3) высокий уровень текучести кадров (27,7% за 2015 год).

На основании анализа процесса высвобождения персонала сделаны выводы о качестве проводимых мероприятий по данному направлению в ООО «Горстрой».

Основными выявленными проблемами являются:

1) в коллективном договоре ООО «Горстрой» отсутствует раздел о политике занятости и управлении процессом высвобождения персонала, т.е. данный вопрос в организации документально не урегулирован;

2) предварительные беседы с увольняемыми по изменению профессиональной деятельности не проводятся;

3) отсутствуют подготовительные работы по высвобождению персонала;

4) отсутствует нормативно-правовая документация по процессу высвобождения персонала.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЦЕССОМ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГОРСТРОЙ»

2.1. Разработка мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой»

Проанализировав управление процессом высвобождения в ООО «Горстрой» мы пришли к тому, что необходимо разработать мероприятия по данному направлению. Основные из них представлены в табл. 7.

Для устранения излишней численности персонала предлагается использовать менее болезненные по сравнению с массовыми увольнениями, направления рационализации численности персонала, т.е. применение гибкой политики занятости. Элементами гибкой политики занятости будут:

- перемещения (ротация);
- сокращение регулярной продолжительности рабочего дня, в т.ч. за счет: а) отмены (уменьшения) сверхурочных, б) введения сокращенного рабочего дня и активизации использования договоров о занятости неполный рабочий день, в) отмены внутреннего совместительства;
- введение укороченной рабочей недели;
- предоставление неоплачиваемых отпусков;
- аутплейсмент (организация активно старается эмоционально облегчить сотруднику процесс разрыва с ней и помочь в поиске нового места работы путем выдачи рекомендаций, разрешения пользоваться фирменными компьютерами, факсами и телефонами для поиска работы и т.п.).

Таблица 7- Мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой»

Функции управления	Проблема	Мероприятия	Ответственные лица	Срок внедрения	Затраты на мероприятия, руб.
1	2	3	4	5	6
Планирование		Распределить обязанности по разработке раздела «Гарантии содействия занятости».			
Организация	В коллективном договоре ООО «Горстрой» отсутствует раздел о политике занятости и управлении процессом высвобождения персонала	Ознакомить работников с новым разделом в коллективном договоре Внести изменения в коллективный договор	Генеральный директор Руководитель отдела по персоналу	Утверждение январь 2017 г.	6000
Мотивация		Предоставление гарантий и содействий высвобождаемым работникам			
Контроль		Разработать систему контроля процесса высвобождения			
Планирование	Отсутствуют подготовительные работы по высвобождению персонала	Определить перечень мероприятий по высвобождению персонала. Разработать доп.соглашение к трудовому договору	Генеральный директор Руководитель отдела по персоналу	Октябрь-декабрь 2016 г.	—

Продолжение табл. 7

1	2	3	4	5	6
Организация		1. Разработать внутреннюю документацию о возможном высвобождении персонала 2. Перемещение сотрудников (ротация) 3. Сокращение продолжительности рабочего дня 4. Введение укороченной недели 5. Предоставление неоплачиваемых отпусков			
Мотивация		Создание условий , предотвращающих массовое увольнение сотрудников с целью удержания ценных кадров в организации			
Контроль		Разработать систему контроля процесса высвобождения			
Планирование	Предварительные беседы с увольняемыми по изменению профессиональной деятельности не проводятся	Поиск организации предоставляющей услугу «Аутплейсмент». Заключить договор с организацией, предоставляющей услугу «Аутплейсмент»	Генеральный директор. Руководитель отдела по персоналу	Октябрь-декабрь 2016 г.	При массовом аутплейсменте стоимость услуги фиксированная и составляет 12000 руб. за кандидата. В случае увольнения 10 сотрудников затраты составят 120000 руб.

Продолжение табл. 7

1	2	3	4	5	6
Организация		1. Издать приказ о сокращении штата 2. Составить и утвердить список высвобождаемых должностей 3. Персонально уведомить сотрудника об увольнении 4. Подать сведения о массовом увольнении в Службу занятости			
Мотивация		Провести предварительную беседу по процессу высвобождения персонала			
Контроль		Разработать систему контроля процесса высвобождения			
Планирование		Определить и согласовать перечень необходимых документов			
Организация	Отсутствует нормативно-правовая документация по процессу высвобождения персонала	Разработать бланки следующих документов: 1. Персональное уведомление об увольнении 2. Акт об отказе работника от подписании уведомления 3. Сведения (уведомление) о массовом увольнении работников, предоставляемых в Службу занятости 4. Сведения об увольняемых	Руководитель отдела по персоналу	С момента создания приказа о сокращении штата	3600

Окончание табл. 7

1	2	3	4	5	6
		работниках для Службы занятости			

Мотивация

Контроль

Гарантия соблюдения всех норм и правил по процессу высвобождения персонала
 Разработать систему контроля процесса высвобождения

Многие авторы, занимающиеся проблемой высвобождения персонала, знакомят нас с таким понятием как *аутплейсмент*. «Outplacement – слово английского происхождения, которому приписывают два значения: во-первых, это поддержка и помощь работнику в ситуации, когда он находится под угрозой потери работы, во-вторых, это процесс обучения, адаптации, изменения психологии человека, потерявшего работу или ищущего ее, таким образом, чтобы он был способен в довольно короткое время найти себе применение или самостоятельно создать себе рабочее место.

Планируя увольнения сотрудников, компания предлагает с помощью кадровых агентств помочь найти им работу, организует консультации с участием профессиональных рекрутеров, которые объясняют, как правильно составить резюме, удачно пройти собеседование, грамотно искать новое место. Также компания может оказывать помощь и в профессиональной переподготовке сотрудника, которого планируется сократить, выражает ему признательность за ударный труд, дает сопроводительные письма» [40].

Данные мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала ООО «Горстрой» представляют собой комплексную программу, которая включает несколько этапов (подготовка, передача сообщения об увольнении, консультирование).

На этапе подготовки решаются вопросы о том необходимо ли увольнение и какую систему мероприятий использовать. Отбор претендентов на высвобождение проводится по определенным критериям, далее необходимо принять решение об увольнении сотрудников, необходимо определить правовое обеспечение принятого решения и обязательно разработать систему мероприятий по поддержке увольняемых работников. Кроме того, для руководства довольно значимой является оценка всего персонала: кто нужен в процессе изменений, а кто нет, кто на что способен. Тем, в которых организация не нуждается, необходимо дать возможность достойно уйти. В первую очередь это сглаживает негативные последствия

для остального персонала, а во-вторых, создает определенный социальный имидж организации.

Процесс высвобождения начинается с определения штатных единиц или должностей, подлежащих сокращению. Затем вносятся изменения в действующее штатное расписание либо утверждается новое штатное расписание организации по форме № Т-3.

Изменения в штатном расписании являются юридическим фактом, на основании которого происходит увольнение по инициативе работодателя по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Однако стоит помнить, что обновленное штатное расписание вступает в силу лишь после окончания срока предупреждения работников о предстоящем сокращении.

Необходимо провести тщательный отбор кандидатов на увольнение.

Прежде всего, из списка работников, чьи должности сокращаются, нужно исключить тех, кому трудовое законодательство предоставляет гарантии при увольнении:

- беременных женщин (ч. 1 ст. 261 ТК РФ);
- женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет (ч. 4 ст. 261 ТК РФ);
- одиноких матерей, воспитывающих ребенка в возрасте до 14 лет, а если ребенок – инвалид, то до 18 лет; сотрудников, воспитывающих указанных детей без матери (ч. 4 ст. 261 ТК РФ).
- работников в период их временной нетрудоспособности (ч. 6 ст. 81 ТК РФ);
- сотрудников, находящихся в отпуске (ч. 6 ст. 81 ТК РФ) [42].

Впрочем, у работодателя и в подобных случаях остается возможность провести сокращение штата или численности. Например, можно договориться с работником об увольнении по соглашению сторон (п. 1 ч. 1 ст. 77 ТК РФ) с дополнительной денежной выплатой не меньше той, которая причиталась бы ему при сокращении.

Работодатель обязан проверить наличие преимущественного права сотрудников остаться на работе.

Подобная проверка требуется в двух случаях, а именно, когда:

- уменьшается численность и из нескольких работников с одинаковыми должностями одни остаются, другие сокращаются;
- сокращается определенная должность, но остаются похожие по трудовым функциям должности, имеющие иное наименование в штатном расписании.

Основными критериями, которые предоставляют сотруднику преимущественное право остаться на работе, являются более высокая квалификация и производительность труда (ч. 1 ст. 179 ТК РФ) [42].

Обоснованиями этого могут быть наличие профильного образования, более длительный стаж работы, премирование за высокие показатели в труде.

На втором этапе – до сотрудника доводится сообщения об увольнении – что делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы. Из опыта практической работы в данной сфере управления известно, что если правильно и своевременно довести информацию до работников, то это все равно не исключит негативных последствий сокращения штата персонала, однако по крайней мере минимизирует издержки.

Работодатель обязан в уведомлении предложить работнику другую имеющуюся в организации работу или вакантную должность, которую работник может выполнять с учетом состояния его здоровья. При отсутствии вакантных должностей это обстоятельство указывается в уведомлении.

До того как предложить сотруднику вакантную должность, целесообразно определить требования, которые предъявляются к претенденту на должность. К примеру, наличие специального образования, ученой степени, стажа работы в конкретной сфере, квалификации, знание иностранного языка. Работодатель обязан предложить работнику работу по нижестоящим и нижеоплачиваемым должностям, а также вакансии, имеющиеся у него в данной местности.

После выполнения всех законодательно установленных процедур и окончания срока уведомления издается приказ о прекращении трудового договора с работником по основанию, предусмотренному п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, вносится соответствующая запись в трудовую книжку, производится окончательный расчет, выдаются документы, связанные с трудовой деятельностью работника.

В случае, когда в день окончания срока предупреждения об увольнении работник отсутствует на работе в связи с болезнью или отпуском, днем расторжения трудового договора должен быть день его выхода на работу (ч. 6 ст. 81 ТК РФ). Выходное пособие увольняемому работнику выплачивается в том же размере и порядке, что и при прекращении трудового договора в связи с ликвидацией организации.

Не позднее чем за два месяца до введения режима неполного рабочего времени работники уведомляются в письменной форме о предстоящих изменениях, а также о причинах, вызвавших необходимость таких изменений.

В случае отказа работников от продолжения работы в режиме неполного рабочего времени трудовой договор с ними расторгается применительно к п. 2 ст. 81 ТК РФ и с предоставлением соответствующих гарантий и компенсаций (ч. 6 ст. 74 ТК РФ).

Следовательно, при увольнении работника, отказавшегося от работы на условиях неполного рабочего времени, также требуется соблюдение всех тех процедур, которые выполняются работодателем при сокращении численности или штата работников организации. Поэтому в уведомлении об изменении определенных сторонами условий трудового договора работодатель должен предупредить о возможности увольнения по п. 2 ст. 81 ТК в случае отказа от продолжения работы в измененных условиях.

Схема управления процессом высвобождения персонала для ООО «Горстрой» представлена на рис. 4.



Рисунок 4 – Схема управления процессом высвобождения персонала для ООО «Горстрой»

В случае согласия работника продолжать работу в новых условиях стороны подписывают соглашение об изменении трудового договора.

На третьем этапе проводится консультирование. Данный этап является центральным во всем процессе управления высвобождением персонала. На этом этапе проводится комплекс мероприятий, направленных на психологическое, юридическое консультирование увольняемых сотрудников, на формирование новых целей в профессиональной востребованности уволенных работников.

Система мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками может строиться как на индивидуальной, так и на групповой основе. Проведение определенной системы мероприятий позволяет решить несколько важных задач как с точки зрения организации, так и с точки зрения сотрудника. Организация преследует такие цели, как: оптимизацию затрат, возникающих при увольнении, открытость процесса увольнения для персонала организации, анализ и устранение узких мест в подготовке сотрудников и профессиональном поведении.

Как видим, концепция рационализации персонала и совершенствование управления процессом высвобождения ООО «Горстрой» в целях сохранения баланса интересов наемных работников и работодателя будет представлять из себя:

- включение процесса высвобождения персонала в систему стратегического планирования персонала в увязке с перспективами развития организации, что даст возможность заблаговременно принимать необходимые меры и обеспечивать минимизацию социальных издержек;
- заблаговременную разработку критериев отбора для принятия решений об увольнении с участием советов трудовых коллективов;
- в зависимости от конкретной ситуации выбор наиболее щадящего способа, варианта увольнения, смягчение его компенсацией, методом аутплейсмента.

Для того, чтобы соблюсти требования трудового законодательства в случае высвобождения работников, мы предлагаем разработать бланки документов, необходимых для предоставления в Службу занятости, а также непосредственно сам процесс высвобождения персонала.

В частности, работодатель должен издать приказ, в котором нужно указать основание, причины и срок увольнения работников, их категории и количество, а также состав и порядок работы комиссии, занимающейся вопросами увольнения.

Необходимо определить кандидатуры на увольнение с учетом требований статей 179, 261, 269 Трудового кодекса РФ (ТК РФ).

О предстоящем высвобождении в связи с сокращением численности или штата работники предупреждаются персонально (Приложение 3) и под расписку не менее, чем за два месяца до дня увольнения.

В случае отказа работника подписать уведомление о предстоящем увольнении службой персонала оформляется акт, которым фиксируется этот факт.

Истечение двухмесячного срока начинается со дня, следующего за днем ознакомления работника с уведомлением либо днем составления акта об отказе подписать уведомление.

Согласно ст.180 ТК РФ «работодатель с письменного согласия работника имеет право расторгнуть с ним трудовой договор до истечения срока, выплатив ему дополнительную компенсацию в размере среднего заработка работника, исчисленного пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока предупреждения об увольнении» [42].

В соответствии с п. 2 ст. 25 Федерального закона «О занятости населения в Российской Федерации» сведения об высвобождаемых работниках необходимо предоставить в Службу занятости населения не позднее, чем за два месяца до дня увольнения по форме по месту регистрации (прописки) граждан. Образец (форма) данного документа представлена в Приложении 4 [47].

При этом запись о причине увольнения производится в трудовой книжке в точном соответствии с формулировкой действующего законодательства и со ссылкой на соответствующий пункт и статью закона. Например:

- уволен в связи с сокращением численности (штата) работников (п. 2 ст. 81 Трудового кодекса РФ);
- уволен в связи с ликвидацией организации (п. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ).

На усмотрение высвобождаемых работников, увольнение может производиться и по другим законным основаниям: по соглашению сторон (ст. 78 ТК РФ), в связи с переводом в другую организацию (п. 5 ст. 77 ТК РФ), по собственному желанию (ст. 80 ТК РФ). Но при этом работникам, увольняемым по иным законным основаниям (ст. 80 ТК РФ), выходное пособие не выплачивается и средняя заработная плата на период трудоустройства не сохраняется.

Лица, увольняемые в связи с сокращением численности или штата работников, а также ликвидацией организации, должны быть предупреждены администрацией предприятий о том, что в соответствии действующим ТК РФ и Законом «О занятости населения в Российской Федерации» следует в течение 14 календарных дней со дня увольнения обратиться в Службу занятости населения.

По словам Веснина В.Р. «увольнение должно быть всесторонне обоснованным, с оформлением всех необходимых документов, и, когда они будут готовы, в соответствии с ними делают краткое, тактичное, однозначное сообщение, чтобы не оставлять человеку надежду на что-то. Сотруднику и всему коллективу излагается только одна, официальная причина увольнения. От человека нельзя ожидать при увольнении разумного поведения, требовать «немедленно покинуть помещение», тем более что необходимо решить многие организационные проблемы: сдать дела, ключи, оформить

обязательства о неразглашении конфиденциальных сведений, сменить пароли в компьютерах, к которым бывший сотрудник имел доступ» [2].

Сообщение об увольнении недопустимо делать перед выходными, праздниками или отпусками, чтобы человек в самые тяжелые первые дни не оставался наедине со своими мыслями.

Таким образом, в данном разделе разработаны и описаны мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала ООО «Горстрой» в целях устранения выявленных в ходе анализа недостатков.

В результате скорректированы основные функции отдела по персоналу по высвобождению персонала, определены основные этапы и план мероприятий по проведению данных мер. Благодаря предварительной своевременной подготовке работы по высвобождению персонала будет обеспечиваться планомерная замена персонала, и, как следствие, постоянство состава персонала, что также позволяет снижать психологическую напряженность в коллективе.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой»

Следующим шагом важно определить нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой». Разработка мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой» основана на следующих нормативных документах федерального уровня (таблица 8).

Трудовое законодательство устанавливает ряд гарантий и компенсаций, предоставляемых работникам в связи с увольнением по п.1 ч.1 ст.81 ТК РФ. Согласно ст.180 ТК РФ «о предстоящем увольнении в связи с ликвидацией организации работники предупреждаются персонально и под роспись не менее чем за два месяца до увольнения. Работодатель с письменного согласия

Таблица 8 – Нормативно-правовые акты федерального уровня – основания для мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой»

Нормативно-правовые акты	Описание
Трудовой кодекс Российской Федерации	<p>Порядок увольнения работников в связи с ликвидацией организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем урегулирован ст.ст. 81, 178, 180, 261, 307 ТК РФ.</p> <p>Согласно ч.1 ст.178 ТК РФ работникам, увольняемым в связи с ликвидацией организации, выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка. В исключительных случаях средний месячный заработок сохраняется за уволенным работником в течение третьего месяца со дня увольнения по решению органа службы занятости населения при условии, если в двухнедельный срок после увольнения работник обратился в этот орган и не был им трудоустроен. Принимая решение о расторжении с работником трудового договора в связи с сокращением численности или штата, необходимо иметь в виду возможное наличие у него преимущественного права на оставление на работе. Перечень оснований возникновения такого права приведен в ст. 179 ТК РФ и не является исчерпывающим. Производительность труда и квалификация, как это следует из анализа ст.179 ТК РФ, являются приоритетными критериями при решении вопроса о наличии преимущественного права.</p>
Федеральный закон Российской Федерации от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» (ред. от 09.03.2016)	<p>Устанавливает обязанность работодателя при принятии решения о ликвидации организации и возможном расторжении трудовых договоров с работниками в письменной форме сообщить об этом в органы службы занятости не позднее чем за 2 месяца до начала проведения соответствующих мероприятий и указать должность, профессию, специальность и квалификационные требования к ним, условия оплаты труда каждого конкретного работника, а в случае массового увольнения – не позднее чем за три месяца.</p>
Положение «Об организации работы по содействию занятости населения в условиях массового высвобождения» (утв. Постановлением Совета Министров – Правительства РФ от 05.02.1993 № 99) (в части, не противоречащей ТК РФ)	<p>При разработке отраслевых соглашений могут быть использованы критерии массового увольнения</p>

работника имеет право расторгнуть с ним трудовой договор до истечения этого срока, выплатив ему дополнительную компенсацию в размере среднего заработка работника, исчисленного пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока предупреждения об увольнении.

При угрозе массовых увольнений работодатель с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации принимает необходимые меры, предусмотренные ТК РФ, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашением» [42].

В соответствии с ч.1 ст.82 ТК РФ «критерии массового увольнения определяются в отраслевых и (или) территориальных соглашениях». В одних случаях критерием массового увольнения является пропорция высвобождаемых работников по отношению к штатной численности работников организации. Согласно Отраслевому соглашению по агропромышленному комплексу РФ на 2009-2011 гг. массовым высвобождением считается одновременное сокращение 10 и более % работников. В ряде соглашений квалификация увольнения как массового определяется количеством высвобождаемых безотносительно общего числа занятых.

При отсутствии соответствующих положений в отраслевых соглашениях либо незаключении самих соглашений в отдельных сферах экономической деятельности применяются критерии, определенные в п.1 Положения об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения (утв. Постановлением Совета Министров – Правительства РФ от 05.02.1993 г. № 99 // САПП РФ, 1993, № 7, ст.564).

Увольнение в связи с сокращением численности или штата работников организации, являясь одним из случаев высвобождения, предусмотрено п.2 ч.1 ст.81 ТК РФ. Сокращение численности или штата работников может быть следствием проведения реорганизации, реструктуризации, аттестации рабочих мест, совершенствования в технике и технологии производства.

Верховный Суд РФ ориентирует нижестоящие суды на необходимость тщательной проверки того, происходит ли реальное сокращение штата. Если этот факт работодателем не доказан, увольнение может быть признано незаконным в судебном порядке. То обстоятельство, что сокращение численности или штата действительно имело место, может подтверждаться приказом руководителя организации или индивидуального предпринимателя о проведении соответствующих мероприятий; приказом об утверждении нового штатного расписания или о внесении в него соответствующих изменений. При этом право определять новую численность или штат работников принадлежит работодателю, поэтому решение о проведении данных процедур принимается им самостоятельно.

Провозглашая одним из основных принципов регулирования трудовых отношений защиту от безработицы (ст.2 ТК РФ), законодатель ограничивает возможность злоупотребления работодателем правом на увольнение работников по п.2 ч.1 ст.81 ТК РФ путем установления ряда гарантий высвобождаемым лицам. Процедуры, соблюдение которых работодателем является обязательным при сокращении численности или штата работников, могут быть классифицированы на предшествующие проведению соответствующих мероприятий, сопутствующие увольнению и реализуемые после расторжения трудового договора. Ряд процедур аналогичен тем, которые необходимо соблюдать при увольнении в связи с ликвидацией организации (п.1 ч.1 ст.81 ТК РФ).

Вышеуказанный порядок увольнения может быть изменен коллективным договором. При этом процедура согласования расторжения трудовых договоров может быть ужесточена (например, предусмотрен порядок получения предварительного согласия применительно к увольнению любой категории работников), что приведет к усилению гарантий высвобождаемым лицам и согласуется с ч. 2 ст. 9 ТК РФ, запрещающей в договорном порядке ограничивать права или снижать уровень гарантий работников, установленный трудовым законодательством.

Согласно ст. 81 ТК РФ «увольнение в связи с сокращением численности или штата допускается, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором». Под данной местностью понимается тот же населенный пункт, исходя из административно-территориального деления [42].

Еще одной процедурой, предшествующей увольнению по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, является предварительное письменное уведомление работника о предстоящем увольнении под роспись не позднее, чем за два месяца до предполагаемой даты увольнения. Если в день окончания срока предупреждения об увольнении работник отсутствует на работе в связи с болезнью, днем расторжения трудового договора будет день окончания временной нетрудоспособности.

К числу процедур, сопутствующих увольнению, могут быть отнесены: необходимость предложения вакантных мест в период всего срока предупреждения об увольнении; выплата выходного пособия и дополнительной компенсации. Выходное пособие увольняемому работнику выплачивается в том же порядке, что и в случае расторжения трудового договора в связи с ликвидацией организации либо прекращением деятельности индивидуальным предпринимателем. Выплата работнику дополнительной компенсации производится в том случае, если работник и работодатель пришли к соглашению о досрочном (т.е. до истечения двухмесячного срока) увольнении. В этом случае компенсация

выплачивается в размере среднего заработка, исчисленного пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока предупреждения об увольнении (ч.3 ст.180 ТК РФ).

При расторжении трудового договора в связи с сокращением численности или штата за работником на период трудоустройства сохраняется средний заработок в течение двух (или трех) месяцев, как и при увольнении по п.1 ч.1 ст.81 ТК РФ, с зачетом ранее выплаченного выходного пособия [36].

Разработка мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой» основана на следующих нормативных документах локального (организационного) уровня (табл. 9).

Таблица 9 – Локальные нормативно-правовые акты для внедрения мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой»

Мероприятия (наименование работ)	Нормативно-правовые акты локального (организационного) уровня
1	2
Разработать основы гибкой политики занятости, выбрать используемые способы высвобождения персонала. Разработать и утвердить специальный раздел в коллективный договор «Горстрой» о политике занятости и управлении процессом высвобождения персонала.	1) Новый раздел коллективного договора ООО «Горстрой» «Гарантии содействия занятости». 2) Приказ о внесении изменений в коллективный договор ООО «Горстрой».
Разработать бланки документов, необходимых для предоставления в Службу занятости в случае высвобождения работников	1) Распоряжение о возможном высвобождении персонала. 2) Список высвобождаемых должностей.
Разработать бланки локальных документов, связанных с процессом высвобождения персонала	1) Приказ о сокращении штатов. 2) Первичный приказ о высвобождении должностей. 3) Приказ об изменении штатного расписания. 4) Вторичный приказ о высвобождении должностей. 5) Персональные уведомления. 6) Акт об отказе работника от подписания уведомления и получения его на руки. 7) Приказы об увольнении сотрудников.

Например, коллективным договором осуществляется правовое регулирование вопросов, законом отнесенных к его компетенции.

Одной из наиболее важных функций коллективного договора является повышение гарантий трудовых прав работников, когда установленный нормой стандарт приобретает улучшенную форму.

Коллективный договор может содействовать занятости и предусматривать гарантии высвобождаемым работникам, поэтому ключевые положения содействия занятости при высвобождении работников нами предлагается внести в коллективный договор ООО «Горстрой».

Итак, нами рассмотрены нормативные акты федерального уровня, на которых должно быть основано управление процессом высвобождения персонала, а также перечислен и подготовлены образцы (бланки) документов локального уровня (на уровне организации).

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ООО «Горстрой»

Для разработки и реализации мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала организация несет определенные расходы. К таким расходам относятся:

- затраты на оплату дополнительной работы руководителя отдела по персоналу в размере фиксированной суммы 2000 рублей в месяц, следовательно за три месяца подготовительных работ затраты составят 6000 рублей;
- затраты на канцелярские товары, телефонные разговоры, на пользование ЭВМ и организационной техники составят 1200 рублей в месяц, следовательно за три месяца затраты составят 3600 рублей.

В итоге общая сумма затрат составит 9600 рублей.

Расчет экономической эффективности проведем по такому показателю, как экономия затрат на обязательные выплаты сокращаемым работникам в

случае применения услуги аутплейсмента. Иными словами, найдя увольняемому сотруднику место работы, отсутствует необходимость обязательных выплат. Например, в случае, если кадровое агентство, предоставляющее услугу аутплейсмента, предложит вакансию и трудоустроит работника, у компании ООО «Горстрой» будет экономия затрат в размере 40000 руб. (на примере работника со средним уровнем зарплаты 20000 руб. в месяц). При этом стоимость самой услуги аутплейсмента составляет 12000 рублей за одного увольняемого работника (фиксированная сумма при массовом аутплейсменте). Следовательно, экономический результат от применения услуги аутплейсмента на примере одного рядового сотрудника составит 28000 руб. А в случае увольнения, например, 10 сотрудников, экономический результат составит 280000 руб.

Экономический эффект рассчитывается как разность между экономическими результатами полученными от применения услуги аутплейсмент и затратами на разработку и внедрение мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала, т. е. $280000 - 9600 = 270400$ рублей.

Дополнительно нами будет рассмотрена более подробно социальная эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала.

Процесс увольнения оказывает влияние не только на высвобождаемых сотрудников, но и на тех, кто остается работать в организации. Они наблюдают за процессом высвобождения, за взаимоотношениями администрации, непосредственных руководителей и сотрудников в процессе увольнения и сравнивают реальные действия с официально провозглашаемой политикой. Полученные за счет такого наблюдения сведения влияют на дальнейшую трудовую мотивацию. Благодаря профессиональным действиям по управлению процессом высвобождения персонала администрация сможет в максимально возможной для данной ситуации степени увязать интересы кадровой политики с интересами работников.

Профессионально составленная и реализованная программа аутоплейсмента даст возможность:

- создать и (или) поддержать позитивный имидж компании, который сам по себе представляет одну из ощутимых выгод;
- развить и укрепить корпоративную культуру;
- сохранить высокий трудовой настрой, создать оптимальную мотивацию и поддержать на должном уровне производительность труда остающихся работников, а также сохранить лояльное отношение со стороны прежних работников;
- обеспечить этически приемлемый подход к увольняющимся из компании работникам, который бы способствовал минимизации негативных эмоций и ощущений, таких как страх, беспомощность, чувство напряжения, неуверенность, обида;
- оказать профессиональную помощь увольняющимся для того, чтобы они могли психологически справиться с новой ситуацией;
- сохранить тактичность, деликатность в отношениях;
- подготовить менеджеров к исполнению неприятной миссии – передачи работникам извещения об увольнении;
- за счет хорошей организации самого процесса снизить затраты, особенно в случае увольнения большого числа работников.

Работодатель, проявляя заботу о высвобождаемом персонале, эффективно управляя процессом высвобождения, демонстрирует не только культуру социального партнерства, но и свое отношение к коллективу в целом, получая взамен лояльность и усиление «психологического контракта» между работниками и работодателем.

В настоящее время невозможно с достаточной степенью достоверности провести оценку экономико-социальной эффективности и она может носить только сугубо приближенный характер. Поэтому ключевой будет именно социальная эффективность.

Социальная эффективность выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива в целом и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

Показателями социальной эффективности грамотного управления процессом высвобождения персонала ООО «Горстрой» будут следующие:

- 1) обоснование численности и структуры кадров по должностям;
- 2) совершенствование расстановки кадров;
- 3) активизация творческого потенциала и повышение результативности «старых» сотрудников за счет усиления их вовлеченности в деятельность организации;
- 4) улучшение использования кадров (определение степени загрузки сотрудников и использования их квалификации, совершенствование организации управленческого труда), выявление вклада сотрудника в результаты труда (организация поощрения и установление меры взыскания);
- 5) совершенствование управления (совершенствование стиля и методов, повышение ответственности и укрупнение взаимосвязи руководителей и подчиненных).

В дополнение отметим, что нормативно-правовое обеспечение управления процессом высвобождения персонала сформирует соглашения для результативного процесса подготовки, принятия и исполнения решений по проблемам управления персоналом. Кроме того, юридически правильное регламентирование, документирование процесса высвобождения персонала поможет избежать возможных конфликтов с работниками, возникновения трудовых споров.

Правовые основы работы с персоналом, в свою очередь, выступают регулятором взаимоотношений между всеми категориями работников, являются одной из главных гарантий соблюдения прав граждан, дают

возможность повышать эффективность работы, способствуют борьбе с субъективизмом и произволом.

В случае проверки предприятия инспекцией по труду уже будут исключены административные взыскания за нарушения в этой сфере, потому что все необходимые локальные акты по высвобождению персонала будут в наличии.

Таким образом, все рассмотренные показатели социально-экономической эффективности предложенных мероприятий в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом.

Выводы по второй главе

Во второй главе нами разработаны мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала ООО «Горстрой» для устранения выявленных недостатков.

В результате скорректированы основные функции отдела по персоналу по высвобождению персонала, определены основные этапы и план мероприятий по проведению данных мер. Благодаря предварительной своевременной подготовке работы по высвобождению персонала будет обеспечиваться планомерная замена персонала, и, как следствие, постоянство состава персонала, что также позволяет снижать психологическую напряженность в коллективе.

Ключевым методом высвобождения персонала должен стать аутоплейсмент, суть которого состоит в совокупности методов, с помощью которых служба персонала будет оказывать заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях. На основе анализа трудовой деятельности увольняемого, его образования, опыта, личностных характеристик, положения на рынке труда и т.п. будут разрабатываться различные варианты

трудоустройства, определяться стратегия и тактика поиска новой работы. Одновременно кандидатов на увольнение можно обучать методам самостоятельного поиска работы, а затем и подключать их к этому процессу, анализируя, контролируя и направляя их действия.

Кроме того, мы разработали ряд бланков необходимых документов (приказ о сокращении штатов, образец персонального уведомления об увольнении, приказ об увольнении, акт об отказе работника от подписания уведомления и получения его на руки), подготовили формы уведомлений службы занятости при высвобождении работников, а также проект раздела коллективного договора ООО «Горстрой» «Гарантии содействия занятости», в котором описаны помимо прочего основы гибкой политики занятости.

Экономический эффект от разработки и внедрения мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала и применения услуги аутплейсмент при увольнении, например, 10 сотрудников составит 270400 рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нами был изучен комплекс вопросов, связанных с деятельностью организации. В результате работы были проведены такие мероприятия: исследовали общие сведения об организации, изучили структуру и численность персонала; изучили документооборот системы управления персоналом, изучили процесс найма и отбора персонала; изучили организацию адаптации новых работников; изучили организацию и планирование деловой карьеры, и формирование кадрового резерва, изучили систему проведения периодической аттестации работников организации; изучили используемые в организации формы и системы оплаты труда.

В ходе исследования выявлено, что выручка от деятельности ООО «Горстрой» уменьшается на протяжении последних 3 лет, соответственно, снижается и прибыль. Наблюдается крайне негативная динамика снижения прибыли, что в скором времени приведет к необходимости высвобождения персонала.

Достаточно распространенным случаем высвобождения персонала является сокращение численности или штата работников. Это происходит вследствие рационализации производства или управления, когда изменяются требования к профессии (специальности) или квалификации работников, а также в результате реструктуризации организации, при которой ликвидируются определенные рабочие места.

В ООО «Горстрой» применяются кадровые технологии в процессе набора и отбора, в системе материального стимулирования, оценке и аттестации персонала. Предусмотрена адаптация. Выявлено, что работа отдела по персоналу в ООО «Горстрой» находится на среднем уровне. Многие кадровые технологии регламентированы, существует разделение функций по управлению персоналом (набор и отбор, адаптация, развитие и оценка, кадровый учет).

На основании анализа процесса высвобождения персонала сделаны выводы о качестве проводимых мероприятий по данному направлению в ООО «Горстрой». Основными выявленными проблемами являются: отсутствие в коллективном договоре ООО «Горстрой» отсутствует раздел о политике занятости и управлении процессом высвобождения персонала, т.е. данный вопрос на предприятии документально не урегулирован; предварительные беседы с увольняемыми по изменению профессиональной деятельности не проводятся; отсутствуют подготовительные работы по высвобождению персонала; отсутствует нормативно-правовая документация по процессу высвобождения персонала.

Подчеркнем, что крупные сокращения, особенно если они проходят не очень корректно, в долгосрочной перспективе могут крайне негативно сказаться не только на имидже организации как работодателя, но и на ее бизнесе. Поэтому организациям выгодно, чтобы процесс расставания с сотрудниками стал для последних не сокращением, а сменой места работы.

Установлены показатели того, что в ООО «Горстрой» необходимо разработать мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала, среди которых:

- 1) динамика снижения количества заказов и, как следствие, снижение прибыли, на протяжении 3 лет, поэтому в ближайшей перспективе в организации понадобится высвобождение персонала;
- 2) наличие конфликтных ситуаций в случаях увольнения работников по инициативе администрации (работодателя) в 2013-2015 гг.;
- 3) высокий уровень текучести кадров.

Кроме того, мы разработали ряд бланков необходимых документов (приказ о сокращении штатов, приказ о сокращении штатов, образец персонального уведомления об увольнении, приказ об увольнении, акт об отказе работника от подписания уведомления и получения его на руки), подготовили формы уведомлений в Службы занятости при высвобождении работников, а также проект раздела коллективного договора ООО

«Горстрой» «Гарантии содействия занятости», в котором описаны помимо прочего основы гибкой политики занятости.

Чтобы провести юридически правильное увольнение работников при сокращении численности или штата, необходимо принять приказ о сокращении штата, приказы об увольнении работников (в отношении каждого из них). При этом нужно учитывать преимущественное право некоторых работников на оставление на работе при прочих равных условиях: семейные— при наличии двух и более нетрудоспособных членов семьи и т.д.

Прекращение трудового договора оформляется приказом работодателя, на основании которого вносится запись в трудовую книжку. В ней должна быть указана точная причина увольнения. Записи производятся в точном соответствии с формулировками Трудового кодекса (со ссылкой на соответствующий пункт и статью) и без сокращений.

Экономический эффект от разработки и внедрения мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала и применения услуги аутплейсмент при увольнении, например, 10 сотрудников составит 270400 рублей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Банникова, Л. Н. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Л. Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2015. – 151 с.
2. Веснин, В. Р. Менеджмент [Текст]: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2014. – 504 с.
3. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юрист, 2013. – 496 с.
4. Галенко, В. П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В. П. Галенко, О. А. Страхова, С.И. Файбушевич. – СПб.: ВЭШ, 2015. – 235 с.
5. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда [Текст]: учебник / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2013. – 448 с.
6. Глазов, М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента [Текст]: учебник / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Костромина. – М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2015. – 251 с.
7. ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. [Текст] Требования к оформлению документов»
8. Гражданский кодекс Российской Федерации от 26.01.1996 № 14-ФЗ (в ред. от 29.06.2015 г.) [Текст] / Российская газета от 06.02.1996 г.
9. Гусов, К. Н. Трудовое право России [Текст]: учебник / К. Н. Гусов, В. Н. Толкунова. – М: Изд-во Проспект, 2014. – 496 с.
10. Дианова, Е. Свято место, или зачем платить за аутплейсмент сотрудников. [Текст] / Е. Дианова - Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/career/hr-management/347293-svyato-mesto-ili-zachem-platit-za-autpleisment-sotrudnikov>
11. Егоршин, А. П. Организация труда персонала [Текст]: учебник / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.

12. Захарова, Л. А. Основы менеджмента [Текст] : учебно-методический комплекс / Л. А. Захарова; ГОУ ВПО «Урал. Гос. Пед.ун-т».- Екатеринбург, 2007.- 221 с.
13. Канаева, Е. И. Аутплесмент как технология высвобождения персонала [Текст] / Е. И. Канаева // Educatio. № 5 (12)-2. 2015. – с. 37-39.
14. Карабельников, Б. Р. Трудовые отношения в хозяйственных обществах [Текст] / Б. Р. Карабельников. – М.: ФБК-Пресс, 2015. – 328 с.
15. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 01.05.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 13.05.2016) [Текст] / Российская газета № 256 от 31.12.2001.
16. Коллективный договор ООО «Горстрой» [Текст]
17. Конституция Российской Федерации [Текст] (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) / Собр. законодательства РФ, 04.08.2014, № 31, ст. 4398.
18. Корнейчук, Б. В. Экономика труда [Текст]: учебное пособие / Б. В. Корнейчук. – М.: Гардарики, 2014. – 286 с.
19. Кузнецова, Ю. Ю. Высвобождение персонала как часть реализации кадровой политики на предприятии [Текст] / Ю. Ю. Кузнецова, Г. В. Лошкарева // Молодой ученый. № 8. 2016. – с. 565-569.
20. Куренной, А. М. Трудовые споры: практический комментарий [Текст] / А. М. Куренной. – М.: Дело, 2015. – 608 с.
21. Лушников, А. М. Курс трудового права [Текст]: учебник: В 2 т. Т. 2 / А. М. Лушников, М. В. Лушникова. – М.: Статут, 2014. – 1151 с.
22. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е. В. Маслов. – М.: Дело, 2014. – 312 с.
23. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – М.: «Дашков и К», 2015. – 344 с.

24. Миронов, В. И. Трудовое право [Текст]: учебник / В. И. Миронов. – М.: Управление персоналом, 2014. – 1149 с.
25. Нуртдинова, А. Ф. Практика применения законодательства о труде [Текст] / А. Ф. Нуртдинова, Л. А. Чиканова. – М.: Юридическая литература, 2014. – 288 с.
26. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст]: учебник / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2014. – 560 с.
27. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст] / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2014. – 752 с.
28. Орловский, Ю. П. Кадровое делопроизводство (правовые основы) [Текст] / Ю. П. Орловский, Д. Л. Кузнецов. – М.: «Контракт», 2014. – 158 с.
29. Осадчий, И. С. Политика высвобождения персонала на производственном предприятии [Текст] / И. С. Осадчий // Сборники конференций НИЦ Социосфера. № 7. 2014. – с. 107-110.
30. Остапенко, Ю. М. Экономика труда [Текст]: учебное пособие / Ю. М. Остапенко. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
31. Положение «Об организации работы по содействию занятости населения в условиях массового высвобождения» (утв. Постановлением Совета Министров – Правительства РФ от 05.02.1993 № 99) [Текст] / Российская газета № 33 от 18.02.1993.
32. Положение об оплате труда ООО «Горстрой» [Текст]
33. Постановление Правительства России от 16.04.2003 № 225 «О трудовых книжках» [Текст] / Собр. законодательства Российской Федерации, 2003, № 16, ст. 1539
34. Постановление Правительства Российской Федерации от 05.02.1993 № 99 (ред. от 24.12.2014) [Текст] «Об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения»
35. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Горстрой» [Текст]

36. Правовое обеспечение процесса высвобождения персонала. [Текст] Режим доступа: <http://www.career-st.ru/techno/pravo/1>
37. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15.08.2008 г. № 1193-Р [Текст] // Собрание законодательства РФ, 2008, № 34, ст. 3964.
38. Розанова, В. А. Психология управления [Текст] / В. А. Розанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 384 с.
39. Рошин, С. Ю. Экономика труда: экономическая теория труда [Текст]: учебное пособие / С. Ю. Рошин, Т. О. Разумова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 400 с.
40. Сомова, Д. Ротация кадров, высвобождение персонала. [Текст] / Д. Сомова - Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/rotaciya-kadrov-vysvobozhdenie-personala>
41. Сутягин, А. В. Справочник практикующего юриста по трудовому праву [Текст] / А. В. Сутягин, В. А. Ершов, И. А. Толмачев. – М.: ГроссМедия, 2014. – 304 с.
42. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) [Текст] / Российская газета № 256 от 31.12.2001.
43. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 01.05.2016) [Текст] / Российская газета № 113 от 18.06.1996
44. Управление персоналом [Текст]: учебник / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 560 с.
45. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
46. Устав ООО «Горстрой»
47. Федеральный закон Российской Федерации от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» (ред. от 09.03.2016) [Текст] / Российская газета № 84 от 06.05.1996.

48. Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. от 21.07.2014, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2015) [Текст] / Российская газета № 4131 от 29.07.2006.

49. Федеральный закон РФ от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ «Об основах охраны труда в РФ» [Текст] / Российская газета № 2958 от 23.05.2002.

50. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. – М.: «Интел-Синтез», 2014. – 368 с.

51. Экономика труда [Текст]: учебник / Под ред. проф. П. Э. Шлендера и проф. Ю. П. Кокина. – М.: Юристъ, 2014. – 592 с.

52. Экономика труда и социально-трудовые отношения [Текст] / Под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. – М.: Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 2013. – 623 с.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Система управления персоналом	совокупность принципов, функций, методов, технологий и конкретных процедур работы с объектами управления персоналом	Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е.Мелихов, П.А. Малуев. – М.: «Дашков и К», 2015. – С. 47
Процесс высвобождения персонала	вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении работников	Кузнецова, Ю.Ю. Высвобождение персонала как часть реализации кадровой политики на предприятии / Ю.Ю. Кузнецова, Г.В. Лошкарева // Молодой ученый. № 8. 2016. – С. 565-569.
Высвобождение персонала	это работа с увольняемыми сотрудниками в целях смягчения у них шока от перехода в новую ситуацию	Банникова, Л.Н. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2015. – С. 113
Высвобождение персонала	увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причине экономического, структурного и технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава	Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е.Мелихов, П.А. Малуев. – М.: «Дашков и К», 2015. – С. 51
Outplacement (аутплейсмент)	его суть состоит в совокупности методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях	Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2013. – С. 248
Outplacement (аутплейсмент)	слово английского происхождения, которому приписывают два значения: во-первых, это поддержка и помощь работнику в ситуации, когда он находится под угрозой потери работы, во-вторых, это процесс обучения, адаптации, изменения психологии человека, потерявшего работу или ищущего ее, таким образом, чтобы он был способен в довольно короткое время найти себе применение или самостоятельно создать себе рабочее место	Сомова, Д. Ротация кадров, высвобождение персонала. Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/article/rotaciya-kadrov-vysvobozhdenie-personala

Outplacement (аутплейсмент)	сопровождение, ориентация на рынке труда, психологическая поддержка и, в конечном итоге, трудоустройство сокращенного или уволенного работника	Дианова, Е. Свято место, или зачем платить за аутплейсмент сотрудников. Режим доступа: http://www.executive.ru/career/hr-management/347293-svyato-mesto-ili-zachem-platit-za-autpleisment-sotrudnikov
Программа аутплеймента	организация процесса увольнения сотрудников наиболее щадящим и гуманным способом, который позволяет уменьшить риск юридических осложнений, сохранить позитивный имидж компании. Основанием этой услуги выступает то, что компания вынуждена расстаться с компетентным и квалифицированным сотрудником, для которого в новых условиях нет места в компании	Канаева, Е.И. Аутплесмент как технология высвобождения персонала / Е.И. Канаева // Educatio. № 5 (12)-2. 2015. – С. 37-39.
Персонал	это основной штатный состав работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется прежде всего численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью.	Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2013. – С. 49
Коллективный договор	правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей	Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) / Российская газета № 256 от 31.12.2001.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Функциональные обязанности персонала ООО «Горстрой»

№ п/п	Наименование должности (подразделения)	Функциональные обязанности
1	Генеральный директор	1) Осуществлять общее руководство оперативно-хозяйственной деятельностью ООО «Горстрой». 2) Координировать работу всех отделов. 3) Рационально использовать финансовые, материальные и людские ресурсы с целью обеспечения доходности ООО «Горстрой». 4) Обеспечить выполнение коллективного договора. 5) Способствовать развитию и совершенствованию материально-технической базы ООО «Горстрой». 6) Определять кадровую политику ООО «Горстрой».
2	Главный бухгалтер	1. Оформление и осуществление финансовых операций, в том числе своевременные и в полном объеме расчеты с бюджетом. 2. Правильно и рационально организовывать бухгалтерский учет, отвечающий законодательно-установленным требованиям. 3. Постоянно осуществлять учет результатов финансово- хозяйственной деятельности.
	Главный бухгалтер	4. Обеспечить сохранность денежных средств и товарно-материальных ценностей. 5. Организовать достоверный учет расходов, принимать меры, направленные на их уменьшение. 6. Контролировать правильное расходование фонда оплаты труда, соблюдение штатного расписания, платежной и финансовой дисциплины. 7. Осуществлять экономический анализ финансово- хозяйственной деятельности ООО «Горстрой». 8. Систематически контролировать состояние материальных и денежных запасов. Обеспечивать надлежащий порядок инкассирования выручки, ежедневно контролировать поступления выручки на расчетный счет ООО «Горстрой».
3	Отдел по персоналу	1. Обеспечение конкурентных преимуществ компании за счет создания эффективной кадровой политики, позволяющей формировать команду высококвалифицированных специалистов.

		<p>2. Разработка и внедрение кадровой политики предприятия.</p> <p>3. Разработка стандартов и регламентов по подбору, адаптации, расстановке, закреплению персонала.</p> <p>4. Постановка целей и организация практики исполнения задач в области управления человеческих ресурсов во всех подразделениях.</p> <p>5. Повышение профессионального уровня сотрудников.</p> <p>6. Мотивация персонала.</p> <p>7. Обеспечение эффективного использования персонала.</p> <p>8. Постановка и контроль системы учета движения персонала.</p> <p>9. Обеспечение здоровых и безопасных условий труда.</p> <p>10. Обеспечение соблюдения норм трудового законодательства.</p> <p>11. Определяет потребность предприятия в кадрах.</p> <p>12. Изучает состояние рынка труда, уровень заработной платы, социальные программы на различных предприятиях для выработки концепции подбора персонала.</p>
	Отдел по персоналу	<p>13. Составляет план-график поиска работников, необходимых предприятию.</p> <p>14. Определяет источники поиска кадров.</p> <p>15. Знакомится с резюме соискателей; встречается с соискателями; проводит собеседование с лицами, подавшими заявление; организует профессиональное, психологическое анкетирование и тестирование соискателей; изучает деловые и профессиональные качества соискателей; проверяет рекомендации соискателей; изучает характеристики и информацию с прежних мест работы соискателей.</p> <p>16. Оценивает результаты собеседований и тестирования соискателей, производит отбор соискателей, соответствующих требованиям предприятия.</p> <p>17. Ведет статистику набора персонала.</p> <p>18. Учет личного состава организации, ее подразделений.</p> <p>19. Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя организации.</p> <p>20. Ведение личных дел работников, внесение в них изменений, связанные с трудовой деятельностью.</p> <p>21. Заполнение, учет и хранение трудовых книжек.</p>

		<p>22. Учет предоставления отпусков работникам.</p> <p>23. Оформление документов по пенсионному страхованию и их представление в органы социального обеспечения.</p> <p>24. Составление установленной отчетности.</p> <p>25. Ведение табельного учета.</p> <p>26. Мероприятия и формы организации работы по формированию внутреннего имиджа ООО «Горстрой».</p>
4	Юридический отдел	организация правовой работы и обеспечение соблюдения действующего законодательства ООО «Горстрой»
5	Коммерческий отдел	составлять и обеспечивать ежемесячное выполнение плана по коммерческой деятельности ООО «Горстрой» и приходу денежных средств. Обеспечивать своевременное поступление заявок
6	Технико-информационный отдел	организация технического и информационного обеспечения деятельности ООО «Горстрой»

Бланк анкеты претендента на должность ООО «Горстрой»

Анкета для отбора сотрудника

на должность _____

1. Фамилия, имя, отчество: _____
2. Дата рождения и место рождения: _____
3. Гражданство: _____
4. Домашний адрес: _____
- Телефон: _____
5. Семейное положение: _____

Степень родства (ближайшие родственники)	Дата рождения	ФИО	Место работы	Должность
Дети				
Мать				
Отец				
Жена (Муж)				
Сестра (брат)				

6. Образование:
 - а) _____
(выш., средн., общ., средн. спец., неполн., средн., нач. (сколько классов))
 - б) _____
(название и дата окончания высшего или среднего специального учебного заведения)

7. Специальность по диплому (свидетельству): _____

8. Дополнительное образование: _____

 _____ (курсы, семинары)

9. Уровень знаний по специальности: _____ (удовлетворительны
 й / хороший / отличный)

10. Основная профессия (специальность): _____

11. Смежные специальности

12. Владеете ли вы иностранным языком?

_____ (каким, уровень знаний)

13. Трудовая деятельность за последние 5 лет:

№ п/п	Наименование организации	Должность	Трудовая деятельность		Ф. И. О. лица, который может дать рекомендации, номер телефона
			С	По	

14. Имеете ли Вы навыки работы с орг.техникой, компьютером? _____ (да / нет)

15. Вы курите? _____ (да/нет)

16. Ваше отношение к спиртным напиткам _____
(выпиваете/не выпиваете, что и в каком количестве)

17. Часто ли Вы болеете? Какими заболеваниями? Бывают ли у Вас на какие либо аллергические реакции, какие? _____

18. Владеете ли Вы навыками использования средств индивидуальной защиты и способами оказания первой медицинской помощи? _____

19. Имеются ли у вас судимости? _____

20. Умеете ли вы работать с коллективом? _____

21. Служили ли вы в армии?

_____ (да, указать род войск и воинское звание / нет, по какой причине не служили)

22. Какой уровень заработной платы соответствует вашему опыту и квалификации?

23. Обеспечены ли вы жильём? _____

24. Имеете ли водительское удостоверение, личный автомобиль? _____

25. Личные качества: _____

Дата: _____ Подпись: _____

Образец (форма) персонального уведомления об увольнении

ПЕРСОНАЛЬНОЕ УВЕДОМЛЕНИЕ № _____

Уважаемый(ая) _____

ФИО

« _____ » _____ г. Таб. № _____

В соответствии с приказом № _____ от « _____ » _____ г., уведомляю Вас о предстоящем увольнении по сокращению штата работников, которое будет произведено не ранее, чем через два месяца со дня ознакомления с настоящим персональным уведомлением. Ваша должность подлежит сокращению по истечении установленного срока по пункту 2 части 1 статьи 81 ТК РФ (ликвидация предприятия, учреждения, организации, численности или штата работников) с предоставлением льгот и компенсаций, предусмотренных статьи 178 ТК РФ.

Вам предлагается трудоустройство в качестве _____

Генеральный директор:

Менеджер по персоналу:

Юрист:

Персональное уведомление получил:

« _____ » _____ г. _____
подпись ФИО

От работы в предложенных подразделениях (в должностях) отказываюсь

« _____ » _____ г. _____
подпись ФИО

С предложенной работой в качестве _____

согласен

« _____ » _____ г. _____
подпись ФИО

Образец (форма) сведений об увольняемых работниках, предоставляемых в Службу занятости

**Сведения
об увольняемых работниках**

(полное наименование предприятия, учреждения, организации,
для лиц, нанимающих отдельных граждан по договорам, - фамилия, имя, отчество)

ИНН _____

Адрес _____

Телефон _____

Форма собственности: государственная или негосударственная (нужное подчеркнуть)

Основание увольнения _____

(ликвидация/сокращение численности работников/сокращение штата работников)

Причина

высвобождения _____

(сокращение объемов производства, увеличение производительности труда, внедрение новых технологий)

Списочная численность работающих на дату подачи списка _____ человек

№ п/п	Ф.И.О.	Год рождения	Образование	Занимаемая должность, специальность, квалификация	Средняя зарботная плата	Домашний адрес	Дата предстоящего увольнения	Примечание (указать будет ли трудоустроен на предприятии и особые категории: пенсионер, инвалид и т.д.)
1								
2								
3								

« _____ » _____ 201__ г.

Подпись руководителя

М.П.

Ф.И.О. и телефон исполнителя

Образец (форма) сведений (уведомления) о массовом увольнении
работников, предоставляемых в Службу занятости

**Сведения (уведомление)
о массовом увольнении работников**

_____ (полное наименование предприятия, учреждения, организации,
для лиц, нанимающих отдельных граждан по договорам, - фамилия, имя, отчество)

ИНН _____

Адрес _____

Телефон _____

Списочная численность занятых на предприятии (чел.) _____
(на дату уведомления)

Численность работников, подлежащих увольнению (чел.) _____

Дата начала массового увольнения _____

Дата окончания массового увольнения _____

Сведения о работниках, подлежащих увольнению

Профессия	Численность (чел.)	Дата увольнения
Итого		

«_____» _____ 201__ г.

Подпись руководителя

М.П.

Ф.И.О. и телефон исполнителя

Образец приказа о сокращении штатов

П Р И К А З

« ____ » _____ 201__ года

№ _____

г. Нижний Тагил

О сокращении штатов

В соответствии с приказом № _____ от « ____ » _____ 201__ года и на основании решения комиссии по сокращению штата предприятия,

П Р И К А З Ы В А Ю :

Предупредить о предстоящем сокращении по пункту второму статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации:

1)Иванову Татьяну Васильевну - главного специалиста

С приказом ознакомлена _____ « ____ » _____ 201__ года

2)Кириченко Виктора Григорьевича - главного специалиста

С приказом ознакомлен _____ « ____ » _____ 201__ года

Контроль за выполнением настоящего приказа возложить на

Директор

Форма приказа (распоряжения) об увольнении

Форма по ОКУД
по ОКПО

Д	Код
О	0301006

наименование организации

(распоряжение)

о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)

Прекратить действие трудового договора от " _____ 20 г. N _____,
уволить " _____ 20 г.
(ненужное зачеркнуть)

Табельный номер

фамилия, имя, отчество

структурное подразделение

должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации

основание прекращения (расторжения) трудового договора (увольнения)

Основание (документ,
номер, дата):

заявление работника, служебная записка, медицинское заключение и т.д.

Руководитель организации

ДОЛЖНОСТЬ

личная подпись

расшифровка подписи

С приказом (распоряжением) работник ознакомлен

_____ " " _____ 20 ____ г.
личная подпись

Образец акта об отказе работника от подписания уведомления и получения
его на руки

Акт
об отказе работника от подписания уведомления
и получения его на руки

« ____ » ____ 20__ года

Я, начальник отдела кадров _____, составила настоящий акт о том, что « ____ » ____ 20__ года письменно предупредила _____, занимающего в настоящее время должность _____, о предстоящем увольнении в связи с сокращением численности работников (штата) учреждения _____

Подписать уведомление и подучить его на руки _____ отказался.

Данный факт подтверждают свидетели:

- инспектор по кадрам
- заместитель начальника
отдела продаж

Начальник отдела кадров

Проект раздела коллективного договора ООО «Горстрой»

«Гарантии содействия занятости»

ГАРАНТИИ СОДЕЙСТВИЯ ЗАНЯТОСТИ

1. По мере необходимости в коллективный договор могут вноситься изменения и дополнения. Проведение переговоров по внесению изменений и дополнений Стороны поручают комиссии по высвобождению персонала. Принятие соответствующих изменений и дополнений производится совместным решением Сторон в форме приказа-постановления.

2. Локальные нормативные акты, издаваемые Работодателем, не должны ухудшать положение работников по сравнению с действующим трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, настоящим коллективным договором.

3. Обязательства и права Работодателя

3.1. При возникновении необходимости сокращения численности Работников Работодатель обязан принять упреждающие меры, направленные на снижение социальной напряженности в структурных подразделениях:

3.1.1. прекращение приема новых Работников на аналогичные сокращаемым должности или временное ограничение приема новых Работников;

3.1.2. поэтапное высвобождение работников;

3.1.3. в случае производственной необходимости, повышение квалификации, переквалификация, профессиональное обучение без отрыва от производства, а также направление Работников на переподготовку;

3.1.4. ограничение сверхурочных работ по аналогичным сокращаемым должностям;

3.1.5. ограничение (запрет) совмещения профессий;

3.1.6. предоставление Работникам в первоочередном порядке вакантных мест при наличии необходимой квалификации;

3.1.7. оказывать содействие в трудоустройстве подлежащих высвобождению Работников.

3.2. При сокращении численности или штата не допускается увольнение одновременно двух Работников Общества, являющихся членами одной семьи (муж и жена).

3.3. Беременные женщины (и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, одинокие – при наличии ребенка до 14 лет или ребенка-инвалида до 18 лет, а также несовершеннолетние) не могут быть уволены по инициативе Работодателя, кроме случаев ликвидации организации.

3.3.1. Работодатель (или его правопреемник) обязуется принять меры по их трудоустройству в другой организации по прежней профессии, специальности, квалификации, а при отсутствии такой возможности – трудоустроить с учетом пожеланий увольняемого и общественных потребностей на основе данных, полученных от органов государственной службы занятости и с их помощью.

3.4. При увольнении работника предпенсионного возраста (мужчины – с 58 лет, женщины – с 53 лет) по сокращению численности или штата по договоренности с ними им выплачивается за счет средств организации разница между пособием по безработице и средним месячным заработком работника до достижения им пенсионного возраста, установленного законодательством РФ, или ежемесячное пособие в размере пенсии по старости до достижения им пенсионного возраста, установленного законодательством РФ.

3.5. Лицам, получившим уведомление об увольнении по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, предоставляется свободное от работы время (не менее восьми часов рабочего времени в

неделю) по согласованию с Работодателем для поиска нового места работы с сохранением среднего заработка. При этом оплате подлежит непосредственно время, потраченное на собеседование, переговоры с новым работодателем, подтвержденные справкой от потенциального работодателя.

3.6. Высвобождаемому Работнику предлагаются рабочие места в соответствии с его профессией, специальностью, квалификацией и здоровьем, а при их отсутствии – все другие вакантные рабочие места, имеющиеся в Обществе.

3.7. Обеспечить приоритетное предоставление вновь созданных рабочих мест работникам с соответствующей квалификацией, высвобожденным ранее из данной организации, с учетом их профессиональных качеств

3.8. При проведении мероприятий по сокращению численности или штата работников Общества Работодатель с письменного согласия работника имеет право расторгнуть с ним трудовой договор до истечения срока, указанного в части второй ст.180 Трудового кодекса РФ, выплатив ему дополнительную компенсацию в размере среднего заработка работника, исчисленного пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока предупреждения об увольнении.

4. Процедура сокращения численности или штата

4.1. Массовое высвобождение Работников по инициативе Работодателя, связанное с реорганизацией производства, совершенствованием организации труда, ликвидацией, полной или частичной приостановкой производства осуществлять лишь при условии предварительного (не менее чем за три месяца) письменного уведомления органов службы занятости. В уведомлении указывать причины, число Работников, которых оно может затронуть, и срок, в течение которого планируется высвобождение Работников.

4.2. Критерии массового высвобождения Работников

Основными критериями массового высвобождения Работников являются следующие показатели численности увольняемых либо сокращаемых за определенный календарный период:

сокращение численности или штата Общества в количестве:

- 50 и более человек – в течение 30 календарных дней,
- 200 и более человек – в течение 60 календарных дней.

4.3. Основания прекращения трудового договора являются:

- 1) соглашение сторон;
 - 2) истечение срока трудового договора, за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
 - 3) расторжение трудового договора по инициативе работника;
 - 4) расторжение трудового договора по инициативе Работодателя;
 - 5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому Работодателю или переход на выборную работу (должность);
 - 6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, изменением подведомственности организации либо ее реорганизацией;
 - 7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора;
 - 8) отказ работника от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;
 - 9) отказ работника от перевода в связи с перемещением Работодателя в другую местность;
 - 10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон;
 - 11) нарушение установленных законодательством РФ правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы.
- Во всех случаях днем увольнения работника является последний день его работы.